売りっぱなしの企業でいいのか

ＪＣ総研 基礎研究部 主任研究員 黒木 秀人（くろぎ ひでと）

1．今の時代、買ったのはいいがその後は

いつのころからか家電製品は「小さな専門店」ではなく「大きな量販店」で買うことが多くなった。今やわが家の家電のほとんどは「大きな量販店」で買ったものばかりだ。安く買えたとそのときは満足感があったと思う。しかし、最近の家電はたびたび故障したり、不具合が起きる。毎日使うものは３年もたつと何かしら不具合が出る。一方、わが家の家電で最も寿命が長いのが「HIKARIの電気スタンド」である。1979(昭和54）年に町の電気屋さんで買ったものである。当時3000円程度の値段だったと思うが、以来、ほぼ毎晩本を読むときに使っている。40年近くも使っているが、故障したことはない。この電気スタンドに限らず、昭和50年代ごろに製造された家電はめったに故障しなかったような気がする。電気スタンド以外でもコンポステレオのアンプやターンテーブル、カセットデッキ、チューナーは昭和50年代に購入したもので今でも現役である。当時はコンビニエンスストアも夜の11時には閉店していた時代である。いろいろな面でそのころより明らかに便利になったはずの現代では、実は昔ほど便利ではないことも多い。

例えば、電化製品などが故障した場合、修理して「正常な状態に戻す」だけのプロセスを考えても、「現代は本当に便利なのか?」ということがある。消費者に「想定以上の」負担を強いているような気がしてならない。昔の製品よりたぶん多くの電子制御などが組み込まれているのだろうが、ハンダごてで修理するより、「基盤を取り替え」する修理が中心と聞く。どこの基盤に不具合があるのかを発見するのにも手間（人件費）が掛かるのだろう。製品を作るときの技術と販売後のメンテナンスの技術は別ものなのかもしれない。

電化製品などの取扱説明書には、いわゆる、「ご質問はフリーダイヤルかWebサイトへ」の文字が必ず記されている。しかし、昔は「何かあったとき」には購入した町の電気屋さんに一声掛ければ、たいていすぐ解決したし、そもそも「何かあったとき」自体、なかなか起きなかった。ところが、最近の家電は「何か起きる」ことが少なくないのである。そこで、取扱説明書を読み進めると例の「ご質問はフリ ー ダイヤルかWebサイトへ」にたどり着くのである。そうなると、取りあえず、まず人間に伝えたいのだが、頼みのコールセンターはすぐにはつながらないのである。

製品の不具合などの電話を受ける場合、コールセンターでは「インバウンド」（顧客の話をまず聞く人。営業などで顧客に電話をかけるのが「アウトバウンド」というようだ）担当に電話がつながる仕組みになっているが、すぐには担当者と話ができないからくりにもなっている。どこのコールセンターにかけてもたいてい「ただいま回線が込み合っておりますので、しばらくこのままお待ちいただくか、後でおかけ直しください」を聞くことも多い。運よく、つながったとしても次の「電話の内容で担当を振り分ける」壁がある。この壁がなかなか越えられないのである。「お客さまコードを入力してください」この辺りで、大企業の常識と一般人の常識の乖離（かいり）を感じさせられる。「思った以上に面倒だな」、自然とストレスが高まる。

ようやくインバウンドの担当者と話せるときには、当初の「不具合を相談したい」気持ちが少しねじれてくる。このような状態の顧客に不満をぶつけられるのが、

コールセンターのインバウンドの担当者という構造なのだ。

彼らは全身を耳にして顧客が訴える問題を聞き取ろうとする。しかし、ここにも問題がある。

アルバート・メラビアンは、人間の感情やコミュニケーションに関する研究を行ったアメリカの心理学者であるが、彼は、人と人が内容の伝達の際に「言葉」の占める割合はわずか7％であるとしている。また、「声の調子」は38%であり、コミュニケーションで半分以上を占める55%の部分は、視覚的に認識できる「身体言語（視覚ボディーランゲージ=態度や表情）」であるとしている。つまり、電話では、コミュニケーション能力の半分以上は使えないのである。だから、誤解・トラブルは絶えないはずで、顧客は何かしらの不満を感じることになる。また、コールセンター側の担当者の仕事への達成感や満足、充実感はいかほどのものなのだろうか。彼らのストレスも半端ではなく、ほとんどが1年以内で辞めるとも聞く。

製品やサービスに対する顧客のクレームや意見を従業員が直接聞き取る機会は、実は非常に有益である。「何が顧客の満足や不満足につながっているか、自分たちはどのような視点で仕事に当たるべきか」を自分で知ることができるからだ。本人の育成にまたとない機会となり得るのである。現代の多くの大企業のようにコールセンター方式、つまり手間の掛かりそうなことの外注化、分社化は従業員のレベルアップや正しい価値観の醸成のための機会喪失でもあると考える。仮にコールセンター側から企業側へ報告書が提出されたとしても、読んだ者がそのような事実を、顧客の期待どおりに「自分のこと」と真摯（しんし）に受け止めるとは考えにくい。実体験ではないからだ。自分が矢面に立たないからだ。現在の「コールセンター」という制度やシステムが存続する限り、顧客もコールセンターなどで働く従業員もある意味消化不良な状態から抜け出しにくいと考える。この方式こそが現代の「発達した素晴らしいシステム」とは思えない。効率化や分業化を進めるあまり、企業側と顧客の大きな意識のずれにつながるのではないかと考える。多くの顧客を相手にしている大企業側としては、当たり前のアウトソーシング方法なのかもしれないが、その設計思想やシステム構築に「大切な何か」を忘れていないだろうか。

2. 現代の変な出来事

店舗においても、「大切な何かを忘れた」対応を経験して消費者側が理不尽な気持ちにさせられることがある。最初は作り話かと思ったが、2014年10月末ごろにインターネットの簡易投稿サイトTwitterで有名になった話を紹介する。

「伯父が亡くなったので、一番携帯電話関係に詳しい自分が伯父の携帯電話の解約を任され、死亡診断書、戸籍謄本などを用意しショップへ手続きに行ったら、ご本人でなければ解約できません、と断られた」

お分かりになっただろうか。すぐにはピンとこないかもしれないが、店側が言う「ご本人」は絶対に来店できない。なぜ、日本はこんなことになってきたのだろうか。当然ながら、この話はインターネットのブログやTwitterなどであっという間に広まっていった。結局、投稿者はこの店舗では携帯電話の解約ができず、別の店舗で解約できたようであるが、何かがおかしい。

企業側は、高品質のサービスの提供と効率化のために、対応マニュアルや事務手続きの周知徹底を大切にしているのかもしれない。ただ、その企業が決めた手続きやルールに「企業側のための論理」だけが垣間見えるときがある。このような「変な出来事」は、今はあっという間に全国（正しくは全世界）に情報として駆け巡る。これまでは「泣き寝入り」的に我慢していた「変な出来事」が白日の下に晒（さら）されている。

2014年の年末ごろからファストフードなどの商品への異物混入も大きな話題になった。しかし、今まであのようなことは一度もなかったのだろうか。人がやることはミスもあるだろうし、機械が壊れることもあるだろう。今までも商品への異物混入などはあったのかもしれないが、「白日の下には晒されていなかった」だけなのだろう。報道などでは、異物混入発覚後の企業側の対応に疑問を呈されていた。顧客からのクレームに対する企業側の考え方の根底の「何か」がおかしいからである。

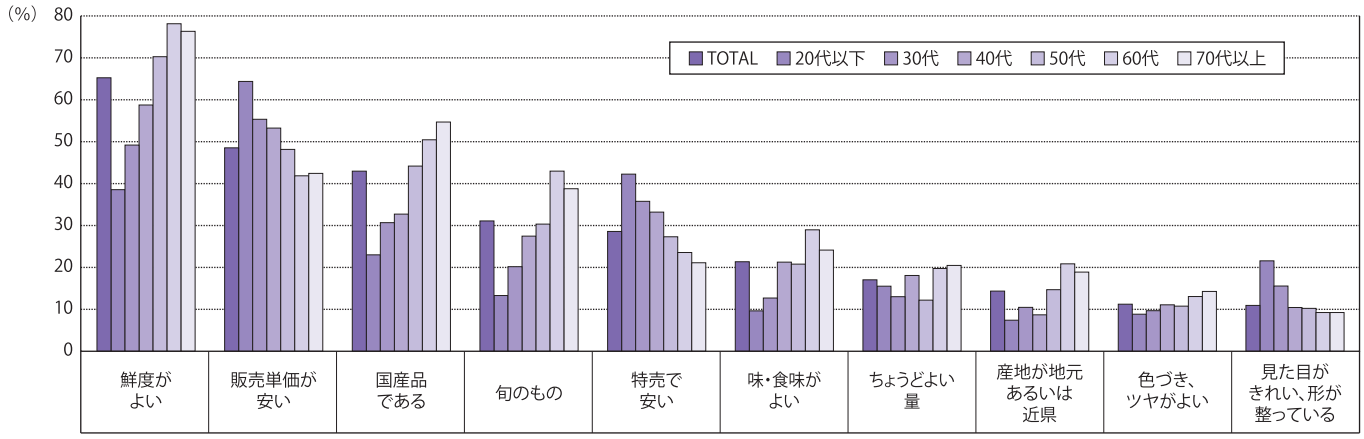
3．信頼や差別化

多くのスーパーマーケットの食料品売り場で生産者の顔写真を掲示しているところがある。何のためか。生産者の顔が見える農産物は「安全・安心」感を喚起すると考えているのだろう。ＪＡの直売所では生産者の住所・氏名までも貼り付けされていることがほとんどである。当然、消費者であるわれわれは「信頼」して購入する。どこの国で生産されたものか分からない農産物より、自分と同じ地域の○○さん（たとえ会ったことがないとしても）が作った農産物は安心だと思える。この現代のわが国で、いいものを作って販売することはまず当たり前のこと。しかもそれが「本当にいいもの」だと消費者に理解してもらう、他と差別化するためには、「企業側」の顔が見える姿勢も求められているのではないかと考える。

昭和40年代の高度成長期のように、「作れば売れる」というような右肩上がりの経営は非常に難しい時代である。企業の成長のために量的拡大だけを推し進めるのは「夢物語」に近い。このため、事業業績が伸び悩んでいる企業は経費削減や効率化というもろ刃の剣を抜くのであろう。しかし、その検討プロセスのなかで「大切な何か」が抜けてしまうと、顧客からの「信頼」も抜け落ちていく可能性がある。今は許容されていても、あるとき、顧客から「NO」を突き付けられることになる。

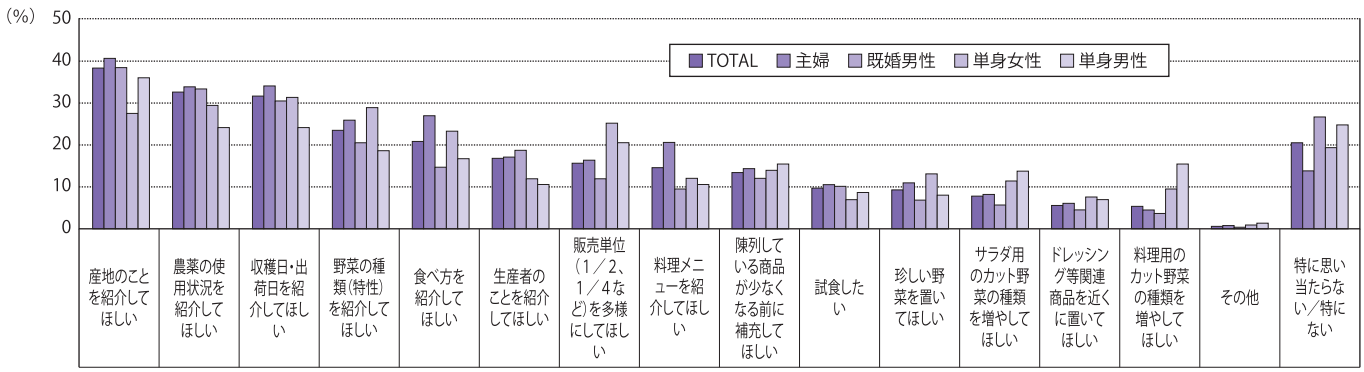
例えるならば、商品を購入するときに「安いから買う」という考え方の消費者ばかりではない。ＪＣ総研「野菜・果物の消費行動に関する調査結果（2014年11月）」（図1）によると、野菜を購入する際に重視してい

【図1】野菜購入時の重視点（年齢層別）



出典：ＪＣ総研「野菜・果物の消費行動に関する調査結果～2014年調査～」より

【図2】野菜売り場や商品に対する要望（属性別）



出典：ＪＣ総研「野菜・果物の消費行動に関する調査結果～2014年調査～」より

る点は、
「鮮度がよい（66.1%）。（20代以下38.5%、50代70.2%）」
「販売単価が安い（48.6 %）。（20代以下64.4 %、50代48.2%）」
「国産品である（42.9%）。（20代以下23.0%、50代44.3%）」

また、野菜売り場や商品への要望（**図2**）では、
「産地のことを紹介してほしい（38.3%）」（※これは「生産者のこと」ではない。「生産者のこと」は16.8％である）
「農薬の使用状況を紹介してほしい（32.5%）」
「収穫日・出荷日を紹介してほしい（31.5%）」

つまり、自分でちゃんと安全性や信頼感を判断して選びたい消費者も数多くいるのである。陳列されているものを100%信用しているわけでもないのである。

近い将来には、外国産の「非常に安い」農畜産物が今以上にどんどん輸入されるだろう。安い価格で大手スーパーなどにそれらが並べられる。安いから購入する消費者も多いかもしれない。しかし、「確かに安いけど自分は買わない」消費者も存在するはずだ。調達コストを抑えて、単価が安くても大量に売ると利潤も大きい、というシンプルな経済論理が通用しない未来もあるのでは、と考える。

そのころはどんな時代になっているのだろうか。今の世の中、５年たったら、もう時代はまったく変わるくらいのスピード感がある。例えば、現代でも、スマートフォンのアプリで一部の農産物の生産履歴を見ることもできる。５年後の消費者は何を判断基準に購入行動を取るのだろうか。今とは違う別な価値観が生まれているかもしれない。

4．大切なこと

「マネジメント信仰に陥った最近の経営者達は、見栄えの良い事業計画を作成したり、凝った人事制度や情報システムを構築したりと、マネジメント本に書いてあったことを実践する能力には長けている。しかし、そこには足りないものがある。ビジネスにかける経営者達の『意志』がないのだ。日本企業は、マネジメントの理論や手法にこだわりすぎて、ビジネスを進めるうえで最も大切な意志を喪失してしまった。（略）

閉塞感が漂う現状を打破するには、経営者も、管理職も、社員一人ひとりも、マネジメントによって誰かを変えようとするのではなく、意志によって自分を変えようとしなければならない」（深田和範『マネジメント信仰が会社を滅ぼす』＜新潮新書＞新潮社、2010年）

昔、小売業の雄だったダイエーがついにイオンに完全吸収され、名前もなくなってしまった。歴史を紐解くと、産業再生機構は2004年12月28日にダイエーへの支援を決定したとされている。産業再生機構のCOOだった冨山和彦氏は『会社は頭から腐る』（ダイヤモンド社、2007年）という著書のなかで、「我々は、会社そのものを救ってきたつもりは、実はまったくない。重要なのは、その中にある事業、とりわけそれを支える人材、だったのである」と記している。「ダイエーの場合（略）結果的に物事が決まらず、（代替わりした。括弧内著者挿入）トップからの命令が下りてこない。こうなると指示待ち型の組織では、大きな改革も実行されず、再生は進まない」「共通していえることは、結果的に経営の基本原理、つまり当たり前のことを当たり前に実行することができなくなっていることである」と書かれている。

言い換えるとダイエーは「おかしなことを変わらずずっと続けてやっていた」のであり、それを変えようとする企業風土もなく、人材の育成方向をも誤ったのかもしれない。

ご存じの方も多いと思うが、高知県南国市に「ネッツトヨタ南国（株）」というカーディーラーがある。全国のトヨタ車販売社約300社のうち、「顧客満足度」で10年以上連続してナンバーワンの座にある。2002年には日本経営品質賞を受賞している。ここの店舗には、普通「クルマ」を置いていない。店舗はクルマの「ショールーム」ではないのである。この会社で特記すべきは「人材」とぶれない企業の「ビジョン」である。この会社にインタビュー調査した『プレジデントオンライン』（プレジデント社　2013年3月4日）の記事では、次のように記されている。

――「すぐできるノウハウなどまったくありません。当社はむしろノウハウ習得とはまったく逆の組織です。さ

らに、この辺りは10社以上の同業者がひしめき合う超激戦区で、値引き攻勢に出る店も少なくありませんが、私たちはほとんどしません。すぐそこにも同じトヨタ系列のディーラーが、同じクルマをより安価で販売しています。それでもお客様に支持されるのは他社とは『人』が違うからです。創業以来、大事にしてきたのは人材採用です。一般に60%といわれる採用の成功率を、毎年1%ずつ高め、30年積み重ねたものが花開いたのです。1人あたり200時間面接して、就職希望者が、当社と価値観が共有できるのかを見極めるのです」と、同社取締相談役（2010年秋まで会長）の横田英毅は語る。――

また、

――「お客様は口では『（価格を）とにかく安くしてほしい』と言いますが、実際に値段だけで決めている人は、経験上ほとんどいません。一般の販売店であれば営業マンを、当社のお客様であれば『ネッツ南国』を信頼して購入するのです」と、キャリア13年の営業スタッフ主任・坂本進二は言う。――

しかし、

――過去には大きな試練を乗り越えなくてはならなかった。1999年頃、景気低迷の影響でネッツトヨタ南国が業績不振に陥ったときのこと。「顧客満足度は高いのに売り上げがあまりついてこない」状態になったのだ。高いサービスがそのまま売り上げにつながらない。他ディーラーがネッツトヨタ南国をそのまま手本にできないのもそんな「危険」を察するためだろう。

当時の幹部にも迷いが生じた。積極的な勧誘をしないのが原因なのではないか。これ以上の業績悪化を食い止めるため、現場で顧客に購入を強いたり、価格交渉などを求める「新たな顧客」も獲得すべきではないのかと、一部の幹部が考えはじめたのだ。

顧客が不満に思っている価格面を解消し、営業マンのノルマ制を導入すべきか、それとも今まで通りの販売を続けるべきか。大原（大原光泰氏：人材開発を手がけるビスタワークス研究所代表＜2007年までネッツ南国人材開発室長＞。括弧内筆者挿入）はこう言う。

「あの当時、売り上げが思っていたほど伸びなかったことから、会社の中に2つの方向性が混在してしまったのは事実です。しかし、ネッツトヨタ南国は、普通の会社に戻ることよりも、より自分たちの強みを徹底的に追求することにしました。短期的な売り上げ減は覚悟して、『安く』『便利』ではなく、もっと『いつでも』『みんな』『親切』を貫くことにしたんです。

お客様の口から出る不満を解消するだけではなく、当社では『経営品質』の強化に重点を置くようになったのです。つまり短期的な売り上げをそれほど気にすることなく、車検や点検、買い替えなど、顧客とより長く、より密接に付き合うことで利益を生めるようにと考えたのです」

その「経営品質強化」実現に不可欠なのが、従業員間の連携だった。一致協力して顧客に尽くすことは、同時に働く側全員の満足や、仕事のやる気にもつながった。――

この会社が最も大事にしてきたのは「足元」の売り上げの数字ではないのである。売り上げを上げるために、企業が顧客に提供すべきことを考え、理解する職場風土と実践できる人材の採用、採用後の社内の考え方の刷り込みにパワーを掛けているのである。

言葉としてはよく知られているが、現実にはあまり具現化できていない顧客・企業間のＷＩＮ・ＷＩＮの関係がここには成立している。ぶれない人材採用方法、企業ビジョンの周知徹底の結果が出ているのである。「今、売れればいい」という考えはネッツトヨタ南国にはないのだろう。他社がなかなかマネできないのも事実である。

2015年に入り、非常に興味深い報道があった。パナソニック（株）が多くの家電製品の生産拠点を海外から日本国内に変更するようだ。国内生産へのシフトチェンジは、為替レートや海外の治安の問題もあろうが、実は、もっと「大切な何か」があってのことと考えるのは、深読みし過ぎなのだろうか。今後のパナソニックからの情報に注目したい。もしかすると、パナソニックは多くの家電業界がやってきた「売りっぱなし」的な販売手法ではなく、10年先も日本企業として生き残れるちゃんとした道筋を見せてくれるのではないかと期待している。